

УДК 331.103.3

І.О.ГЕРАЩЕНКО, канд. екон. наук, Г.В.ШЕВЧЕНКО

Українська інженерно-педагогічна академія, м.Харків

ВИДИ ТА МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Систематизовано сутність поняття мотивації персоналу, розроблені основні принципи здійснення ефективної мотивації працівників та проведено систематизацію основних її видів та методів на підприємстві.

Систематизировано сущность понятия мотивации персонала, разработаны основные принципы осуществления эффективной мотивации работников и проведена систематизация основных ее видов и методов на предприятии.

Described the essence of the concept of motivation, essential rules for effective employee motivation and systematization of the main types and methods of motivation in the company.

Ключові слова: мотивація, персонал, види мотивації, стимул, винагорода, виплати, правила, праця, робітник.

Найпоширенішим чинником, який на сьогодні використовують власники українських підприємств в мотивації є гроші, премії, підвищення тощо. Вважається, що дані елементи є найголовнішим і повинні задовольняти потреби працівника. Однак, для сучасних менеджерів, крім заробітної плати, важливими є й інші чинники, зокрема зміст праці, умови, за яких вони можуть цілковито проявити свої здібності, уміння та навички, чітка орієнтація кар'єрного зростання.

Саме тому сучасні керівники мають не тільки знати сучасні види мотивації працівників, а вміти їх ефективно використовувати на практиці.

Проблемами мотивації персоналу займалась велика кількість як вітчизняних, так і зарубіжних авторів таких як: Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А., Коваленко М.А., Грузнов І.І., Сухомлин Л.Є., Діденко В.М., Крамаренко В.І., Робінс С.П., Де Ченцо Д.А., Мескон М., Альберт М., Колот А.М. [2, 6-8, 12].

Метою статті є розробка основних принципів здійснення ефективної мотивації працівників та проведення систематизації основних її видів та методів на підприємстві.

Останніми роками кадрові управлінці освоюють все нові способи стимулювання. Використовують не тільки класичне економічне моти-

ування у вигляді грошових бонусів і високих зарплат, але й неекономічні способи стимулювання. До таких способів відносять організаційні та морально-психологічні заходи.

Поняття „ мотивація ”у своїй еволюції пройшло певні історичні етапи – від політики „ батога і пряника ” до „ концепції людських ресурсів” (сприйняття працівника як ключової фігури на виробництві, від якої залежать кінцеві результати виробничої діяльності). Довгий час поняття „мотивація” асоціювалось з поняттям стимулювання. Проаналізовано поняття мотивації в таблиці.

Визначення поняття „ мотивація ” в фахових публікаціях

№ з/п	Автор	Визначення
1	Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. [7]	Мотивація являє собою процес спонукування себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації.
2	Коваленко М.А., Грузнов І.І., Сухо-млин Л.Є. [6]	Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій.
3	Діденко В.М. [2]	Мотивація – причина, яка спонукає економічного суб’єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації.
4	Крамаренко В.І. [11]	Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей.
5	Робінс С.П., Де Ченцо Д.А. [12]	Мотивація – готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби.
6	Кусакін В.І [3]	Мотивація – процес впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів.
7	Покропивний С.Ф. [9]	Мотивація – це система, що характеризує сукупність взаємопов’язаних заходів, які окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення.
8	Мескон М., Альберт М., Хедуорі Ф. [8]	Мотивація – це процес спонукування себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації.
9	Колот А.М. [5]	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності.
10	Капустянський П.З. [4]	Мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів.

Систематизація розглянутих підходів дозволила визначити, що мотивація – це спонукання, що призводять людину діяти специфічно, ціле-спрямовано. Це внутрішній стан, що визначає поведінку людини.

В цілому можна сформулювати ряд принципів здійснення ефективної мотивації працівників [1]:

1. Винагорода за результат. Мотивування приносить результати тільки тоді, коли підлеглі відчувають визнання свого внеску в результати роботи, володіють заслуженим статусом. Вдаватися до цього методу необхідно поступово: часткове або повне позбавлення працівника раніше наданого статусу призводить, як правило, до надзвичайно бурхливої реакції аж до звільнення.

2. Непередбачувані заохочення. Несподівані, непередбачувані та нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж прогнозовані, коли вони практично стають незмінною частиною заробітної плати.

3. Позитивне підкріплення.

4. Своєчасне підкріплення. Підкріплення повинно бути невідкладним, що виражається в негайній і справедливій реакції на дії співробітників. Вони починають усвідомлювати, що їхні неординарні досягнення не тільки помічають, але і відчутно винагороджуються.

Співробітників слід стимулювати за проміжні досягнення, не чекаючи завершення всієї роботи, так як великі успіхи важко досяжні і порівняно рідкісні. Тому позитивну мотивацію бажано підкріплювати через не надто великі інтервали часу. Але для цього загальне завдання повинне бути розділено і сплановано по етапах з таким розрахунком, щоб кожному з них могла бути дана адекватна оцінка та належна винагорода, відповідна обсягу реально виконаної роботи.

Розглянемо типові стимули для робітника (рис.1).

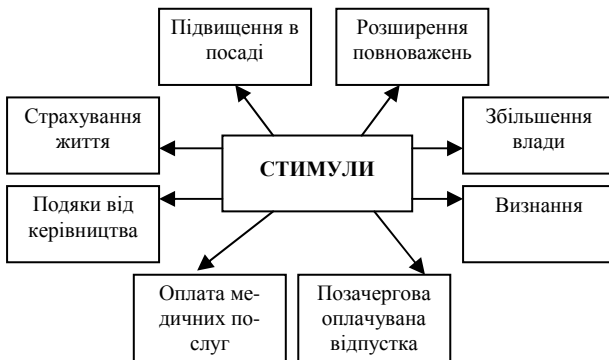


Рис. 1 – Типові стимули для робітника

Типовими є такі стимули: підвищення в посаді, розширення повноважень, збільшення влади, надання частки економічного ефекту, визнання, краще місце за столом на нараді, усна подяка керівника у присутності колег, можливість прямого спілкування з вищим керівником, матеріальна премія з вказівкою «за що», страхування життя і здоров'я, оплата медичних послуг, позачергову оплачувану відпустку, гарантія збереження робочого місця, позички із зниженою ставкою на навчання, придбання житла, оплата витрат на ремонт власного авто і бензин та ін. [2].

При цьому в конкретного підприємства не може бути стандартного набору методів мотивації, стимулювання має бути адресним, орієнтованим на конкретного працівника.

Завдання керівника успішного підприємства полягає в тому, щоб мотиваційні цілі кожного з працівників у великій мірі співпадали з інтересами фірми і вели в кінцевому результаті до успіху підприємства.

Розглянемо різні методи та види мотивації працівників на підприємстві (рис.2).

1. Покарання як засіб мотивації працівників. Рівень покарання залежить в першу чергу від цілей впливу. Основна мета покарання - це недопущення дій, які можуть принести шкоду фірмі. Тобто покарання цінне не саме по собі, як «помста» за неправильні дії підлеглого, а як бар'єр, який не дозволить даній людині повторити ці дії у майбутньому і послужить прикладом всьому трудовому колективу.

Таким чином, покарання ефективно, коли воно орієнтоване на надання необхідного психологічного впливу на співробітника і весь колектив. При цьому, караючи небажані дії, ми певним чином заохочуємо тих співробітників, які працюють в дозволеному напрямку. При покаранні співробітника обов'язково наявність пояснення, за що і навіщо застосовується покарання. Покарання обов'язково має відповідати провині.

Матеріальне ж покарання допустимо в тому випадку, коли діями співробітника організації заподіяно дійсно прямий матеріальний збиток, який можна виміряти і прорахувати. У багатьох випадках після провини підлеглого начальнику буває достатньо просто поговорити з ним, і питання закривається. Якщо основна розумна мета використання покарань в організації – це уникнення невдач, то відповідно, застосування заохочень.

2. Грошові виплати за виконання поставлених цілей. Це найбільш поширений тип мотивації. Такі виплати здійснюються за відповідності працівника деяким заздалегідь встановленим критеріям. Серед них можуть бути економічні показники, показники якості, оцінка співробітника іншими особами. Кожна компанія встановлює власні критерії такого ро-



Рис.2 – Методи та види мотивації працівників

ду.

3. Виплати до заробітної плати для стимулювання здорового способу життя працівників. Це виплати у вигляді грошової винагороди за відмову від куріння, співробітникам, не пропустили ні одного робочого дня протягом року з причини хвороби, працівникам, постійно займаються спортом.

4. Спеціальні індивідуальні винагороди. Це спеціальні премії, які виплачуються за володіння навичками, необхідними компанії в даний момент.

5. Соціальна політика організації. Також найважливіший інструмент економічного стимулювання:

По-перше, в організації реалізуються пільги і гарантії в рамках соціального захисту працівників (соціальне страхування по старості, у зв'язку тимчасової непрацездатності, безробіття та інші), встановлені на державному або регіональному рівні.

По-друге, організації надають своїм працівникам і членам їх сімей додаткові пільги, що відносяться до елементів матеріального стимулювання, за рахунок виділених на ці цілі коштів з фондів соціального розвитку організації [4].

Зарубіжний і вітчизняний досвід проведення соціальної політики в організаціях дозволяє скласти приблизний укрупнений перелік виплат пільг і послуг соціального характеру, які надаються в різних формах:

➤ Матеріальна грошова форма:

- виплати на придбання власності і майна компанії (набуття працівниками акцій підприємства за зниженою ціною);
- надання пільгових кредитів;
- надання пільгових кредитів;
- витрати на недержавне медичне страхування;
- туристичне страхування; страхування майна працівників;
- оплачуване тимчасове звільнення від роботи (наприклад, при вступі до шлюбу);
- оплачуваний робочий час при скороченому передсвятковому дні;
- оплата навчання працівників на різних курсах або в навчальних закладах;
- надання на пільгових умовах місць в дитячих дошкільних установах і їх оплата;
- оплата і надання навчальних відпусток особам, що поєднують роботу з навчанням у відповідності з трудовим законодавством;

- надання оплачуваних відпусток, встановлених по законодавству, і додаткових відпусток;
- грошові винагороди і компенсації, що надаються у зв'язку з особистими урочистостями, круглими датами трудової діяльності або святами, смертю родичів, екстремними випадками - крадіжками, пожежами та іншими (грошові суми);
- додаткові компенсаційні виплати (наприклад, компенсація на проїзд залізницею в період чергової відпустки);
- оплата автопаркінгу співробітникам;
- прогресивні виплати за вислугу років;
- «золоті парашути» - виплата декількох посадових окладів при виході працівника на пенсію працівників у старості;
- корпоративна пенсія - додаток до державної пенсії з фондів підприємства;
- одноразову винагороду пенсіонерам з боку фірми (підприємства).

➤ Матеріальна негрошова форма:

- користування соціальними установами організації;
- користування будинками відпочинку, дитячими оздоровчими таборами (для дітей співробітників) за пільговими путівками; придбання продукції, виробленої організацією, за цінами нижче відпускну або безкоштовно, а також винагороди, пов'язані зі зміною робочого місця;
- підвищення технічної оснащеності і комфортності робочого місця;
- поліпшення соціальних умов праці;
- підвищення гнучкості графіка роботи;
- введення скороченого робочого тижня або дня;
- забезпечення безкоштовної підписки на періодичні видання;

Переваги подібних заходів полягають в забезпеченні гарного відпочинку співробітників компанії, усуненні накопичення у співробітників втоми, оцінці поведінки робітника у неформальному статусі.

6. Удосконалення системи організації праці і управління.

Поліпшення координації та взаємодії між співробітниками організації, правильний розподіл службових обов'язків, чітка система просування по службі, утвердження духу взаємодопомоги і підтримки, вдосконалення відносин між керівниками і підлеглими – все це сприяє підвищенню ефективності, продуктивності та мотивації праці.

7. Нематеріальні стимули. До нематеріальних стимулів можна віднести:

- винагороди-вдячності. До подібних винагород віднести перехідні вимпели, дипломи, звання «кращий за професією», «керівник року», «менеджер року» з врученням значка та цінного подарунка, письмова подяка керівництва компанії, занесена в трудову книжку. Навіть комплімент співробітникові можна розглядати як одну з форм заохочення;

- винагороди, пов'язані з високою оцінкою статусу співробітника, запрошення співробітника як лектора, радника. Узагальнення досвіду практичної діяльності вітчизняних підприємств і організацій у розглянутій області показали значимість нематеріальних інструментів стимулювання для співробітників компаній і підтвердили помилковість думок про абсолютне значення матеріальних чинників у формуванні лояльності персоналу.

Напрямами активізації використання нематеріальних чинників для підвищення лояльності персоналу організацій можуть стати:

- 1) розвиток системи управління конфліктами;
- 2) формування і розвиток організаційної культури;
- 3) формування у співробітників почуття справедливості, побудови ефективних систем зворотного зв'язку;
- 4) поширення серед співробітників ефективних систем оцінки діяльності.

Таким чином поняття мотивації персоналу – це спонукання, що призводять людину діяти специфічно, цілеспрямовано.

Це внутрішній стан, що визначає поведінку людини.

Існуючі умови господарювання вимагають від керівників використання сучасних принципів, методів та видів мотивації персоналу.

Це обумовлено проблемами підприємства у кваліфікованих кадрах, які б ефективно працювали, сумлінно виконували свої обов'язки для досягнення цілей підприємства.

Саме тому, що змінилися погляди на систему мотивації на підприємстві основним видом залишається : матеріальне стимулювання, але не потрібно нехтувати нематеріальним стимулюванням. Їх раціональне поєднання дає можливість досягти більш ефективного використання персоналу на підприємстві.

1.Власова Е. Система мотивации: как привлечь и удержать [Электронный ресурс] / Е. Власова, Т. Копачевская // Управление персоналом. – 2010. – №8. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?2402>.

2.Діденко В.М. Менеджмент / В.М. Діденко. – К.: Кондор, 2008. – 584 с.

3.Многоуровневая система мотивации персонала [Электронный ресурс] / В. Кусякин // Управление персоналом. – 2008. – №11. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1626>.

4.Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). – К.: ІПК ДСЗУ, 2007. – 155 с.

5.Колот А.М. Оптимізація системи матеріального стимулювання співробітників страхових компаній в Україні / К.С. Гук, В.Ф. Грищенко // Вісник Сумськ. держ. ун-ту. Серія: Економіка. – 2009. – №1. – С. 149-160.

6.Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. – Херсон: Олди-плюс, 2006. – 288 с.

7.Кредісов А.І. Менеджмент для керівників / А.І. Кредісов, Є.Г. Панченко, В.А. Кредісов. – К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. – 556 с.

8.Мескон М., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента [Электронный ресурс] / Е. Власова, Т. Копачевская // Управление персоналом. – 2011. – №10. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?2402>.

9.Менеджмент / За ред. С.Ф. Покропивного. – К.: ЦУЛ, 2003. – 248 с.

10.Нефедова К. Мотивация или мотивирование? Вот в чем вопрос! [Электронный ресурс] / К. Нефедова // Управление персоналом. – 2008. – №17. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1728>.

11.Мотиваційний портрет офісу [Електронний ресурс] / Крамаренко В.І., // Інтернет-портал «ТРУД»: робота в Києві та Україні. – 2009. – 14 жовтня. – Режим доступу: http://www.trud.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=174335&cat_id=52834.

12.Робінс С.П. Основы менеджменту / С.П. Робінс, Д.А. Де Ченцо; пер. з англ. А.Олійник. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. – 671 с.

Отримано 22.03.2013